



関西学院大学リポジトリ

Kwansei Gakuin University Repository

# 企業の英語社内公用語化考察のためのフレームワーク

著者	高森 桃太郎
雑誌名	商学論究
巻	65
号	4
ページ	25-45
発行年	2018-03-10
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10236/00026890">http://hdl.handle.net/10236/00026890</a>

## 企業の英語社内公用語化考察のための フレームワーク

高 森 桃 太 郎

### 要 旨

近年、日系企業が英語を社内公用語とする動きが注目されている。この取り組みが議論される場合は企業が従業員の語学能力向上のために行っている研修などの施策について焦点が当てられることが多い。しかし特定の言語を経営の中心的な言語にするという決定は語学研修のレベルを超え、当該組織のコミュニケーションのみならずビジネスの行い方をも変える可能性を持つ。本稿ではこの観点から企業の英語化を理解する上で活用できる概念を整理し、特定の言語が企業経営にもたらす影響を考察する一助とする。

キーワード：英語社内公用語化 (corporate English mandate)、言語コスト (language cost)、言語投資 (language investment)、言語管理 (language management)、言語戦略 (language strategy)

### I はじめに

本稿では日系企業の英語社内公用語化をはじめとする言語戦略を考察する上で、どのような概念が提示されてきたかをレビューし、今後企業が言語戦略を策定する場合においてどのような課題が生じるか、またその解決のためにどのような視点が役立つかを考察する。近年、企業が経営における中心的な言語として何語を選択するかというテーマは重要なものとなっている。2010年に楽天とファーストリテーリングの2社が、英語を社内公用語とする方針を発表した。その後、楽天は2012年に社内コミュニケーションのための

言語を英語化したと発表した。また2015年6月、ホンダが2020年を目標に社内の公用語を英語化すると同社のCSR報告書である「サステイナビリティレポート」に明記した。さらにブリヂストンも2016年10月17日に発表された「2016中期経営計画」<sup>1)</sup>に英語公用語化を明記している。これらの例のように、日本の企業による英語社内公用語化の動きが見られる。その中でも楽天の取り組みについては各種メディアにより、ある程度の内容が明らかにされている。また同社をケースとした学術的な研究として Neeley (2017) によるものがある。これは言語戦略を専門とする研究者が英語化を推進する企業において調査のための無制限のアクセスを許可された結果生まれた成果であり、企業の言語戦略研究を行う上において重要な視点を提供するものである。本稿の考察を進める上においても楽天の英語化の事例を主な手がかりとする。

多くの日系企業は従業員に TOEIC を受験し、一定の点数を得るよう求めている。そのためか、企業の言語戦略を巡る議論は英語教育・研修や個人の英語力にフォーカスした内容に偏りがちである。これらが重要なトピックであることは言うまでもない。しかし、社内公用語英語化をはじめとする言語戦略を考える上で重要なことは、企業が国際経営を行う上でその方針がどのような役割を果たすのか、また、成果を上げるためのプランをどのように策定し実行していくのかという部分を明らかにすることであろう。その際に必要であることは、このプロジェクトを単なる従業員の語学力向上や社内コミュニケーションを効率化するものとして扱うのではなく、その結果が組織に大きな変化をもたらすことを意識することであると思われる。そこで、本研究では従来企業の英語化の文脈では用いられてこなかった組織変革に関する概念を盛り込み、論を進める。

まず、経営と言語を巡る過去の研究をレビューする。中でも重要なのは、則定 (2012) と吉原・他 (2001) の研究であろう。前者は従来曖昧なまま使

1) ブリヂストン2016年中期経営計画

([http://www.bridgestone.co.jp/corporate/library/mid\\_term/pdf/mid-term16.pdf](http://www.bridgestone.co.jp/corporate/library/mid_term/pdf/mid-term16.pdf))

用されていた英語社内公用語化という用語を定義し、かつこれを実際に行った企業のタイプ分類を行った。また後者は、日系企業によるグローバルビジネスの現場で、日本語を中心とした経営がもたらすコストを「言語コスト」と呼び、この問題を解決する上で企業の英語力を向上させるための「言語投資」を行うべきであると主張した。本稿では英語社内公用語化を言語投資として位置付ける。次に、企業が英語化推進を行う上で重要となるフレームワークを紹介する。これには組織の言語力を向上させることにフォーカスしたものと、組織のあり方を変えることにフォーカスしたものがある。前者は本名・猿橋（2010）によるものであり、後者はコッター（2014）によるものである。

上でも触れたように、本稿では楽天の英語化プロジェクトの事例分析を行い、同社が英語化を進める上で直面した問題などから、今後言語戦略研究がどのような視点を含むべきかを考察する。

## II 先行研究における英語化と関係する概念

### A. 英語社内公用語化の定義と種類

研究を進める上においては、対象を説明するための用語を定義する必要がある。これは当たり前のようであるが、英語社内公用語化を巡る議論においては当てはまらなかった。このことを指摘したのは則定（2012）である。則定は「英語の社内公用語化を巡る議論を見ていると、その定義が明確にされずに進んでいるように思える」（p. 20）と指摘し、用語の定義を行っている。則定は、まず2000年に話題になったわが国の英語第二公用語論について触れ、その中で提示された定義を踏まえ「英語でも情報を共有して意思決定に参画できる環境を整えるのが英語社内公用語化である」（p. 22）としている。

同じ「英語公用語化」という用語を使用していても、企業によってその実態は異なるようである。これには単純な分類がある。例えば楽天の場合は、日本国内における日本人社員のみの会議であっても、英語のみを用いる「英語オンリー」の体制であると言われている（則定、2012）。これに対しホンは、地域をまたいだ会議やグローバルで共有する文書の作成においては英

語を用いるものの、国内だけの会議では日本語など各地の言語を使用することを発表している（『日本経済新聞』、電子版、2015年6月29日）。同社のような企業の取り組みは「英語プラス」（則定、2012）に分類される。

## B. 企業の英語化の歴史的視点

企業はそれぞれの事情から、どの言語をどの程度社内コミュニケーションにおいて使用するかについて意思決定を行う。その背景については高森（2015）において整理されているため、本稿ではそれをもとに説明を行う。日本企業は英語を重要視しているが、この言語の位置づけが時代とともにいかなる変化を遂げたかについては、わが国における国際ビジネスの発展と密接に関係する。マクロ的な視点から見ると、日本におけるビジネスの国際化の推移は以下のようにまとめることができる。

表1 日本におけるビジネスの国際化の推移

年代	国際化の内容
1960年代まで	輸出入貿易中心
1970年代	海外生産体制本格化
1980年代半ば以降	多国籍企業化

出所：井洋次郎「ビジネス英語教育のためのケース・メソッドにおけるファシリテーターの役割について」『日本商業英語学会研究年報』第61号、2002年、32ページ。

この推移に伴い、企業に求められる英語の内容も変化した。主に貿易を中心とした国際ビジネスの時代においては、限られた人間が英語の業務に従事すれば良いだけであった。しかし、ビジネスのあり方や企業の形態は時代とともに変化し、商取引や経営の領域で、日本人ビジネスマンと外国人ビジネスマンとの接触の機会が増えて行った。

このような国際ビジネス環境の変化により、日本の企業は時代に合わせた言語面における対応の必要性を認識するようになった。この言語ニーズの変

遷を、則定 (2006、p. 24) は3つに区分する。まず初期のころは、言語力のみを求めるといふ現象が見られた。それはビジネスをする人間がおり、その通訳をする担当する人間が求められるという時代であった。次に、ビジネスの能力と同時に外国語の能力を兼ね備える人間が求められるようになった。そしてグローバル化した現在においては、ビジネス能力の一環として外国語の能力が求められるようになった。則定はこれらの異なる時代を「言語力のみ (linguistic ability alone)」の時代、「言語力プラス (linguistic ability plus)」の時代、「言語力が基本 (linguistic ability basic)」の時代と名付けている。(p. 24)。時代の変化に伴い言語力が基本的なものとみなされるようになり、多くの日系企業が、採用と昇進の条件として TOEIC のスコアなど、一定の水準の英語力を従業員に対し要求するようになった。また近年、日本企業の中には外国人の採用、海外市場の開拓、また外国企業との M&A を積極的に進めているものがある。今後も、異なる国々から異なる言語を母語とする外国人従業員が増えて行くにつれ、業務を円滑に進めるための共通言語の重要性は高まっていくと予測される (高森、2015)。

そのような状況を示すひとつの実例を紹介したい。ロバート・マクラムは『ニューズウィーク日本版』(2010年6月30日)に寄稿した「英語じゃなくて Glob・ish」という記事の中において、ある国際ビジネスについて取り上げている。それはアメリカのベンチャー企業が、インド人とキューバ人の顧客から、イスラエルの技術者の協力を得ながら、ウルグアイの研究所から委託された医学研究を進めたいと提案されたという事例である (p. 37)。これは国際経営の事例ではないが、ひとつのビジネスコミュニケーションの現実を示している。すでにグローバル化している企業においてはこのように、国・文化・言語がまったく異なる人々が共に仕事をしている光景も見られるであろう。このような状況において、もし関係者らがそれぞれ自国の公用語、もしくは準公用語 (事実上そのように扱われている言語を含む) を使用した場合、以下の言語が使用されることになる。

この場合、多くの場面で通訳者を介したコミュニケーションを行う必要が

表 2

アメリカ人	英語
インド人	英語・ヒンディー語
キューバ人	スペイン語
イスラエル人	ヘブライ語・アラビア語
ウルグアイ人	スペイン語

＜筆者作成＞

生じるであろう。しかし、当事者らが何らかの共通言語を使用するならば、その分円滑にビジネスが進むと考えられる。

### C. ビジネス共通語に選択される英語の性質

上に示したような状況において、多くの場合英語が選択されることはしばしば指摘される点である。この点に関して、亀田（2006）は以下の5点の英語の性質が影響を与えているのではないかと考察している（pp. 6-8）<sup>2)</sup>。

#### 1. 汎用性

英語を国の第一言語、第二言語として使用する、もしくは重要な外国語として教育する国と人口の多さからこのように言える。

#### 2. 中立性

1と関係するが、英語が幅広く使用されるということにより、米国や英国の標準英語の使用法や文化的な意味から逸脱したものとなり、コミュニケーション手段としての英語が中立的なものとなっていることからこのように言える<sup>3)</sup>。

2) 本稿で示しているのは亀田（2006）にまとめられている内容の要約であるため、詳細については同論文を参照されたい。

3) 国際ビジネスコミュニケーション研究ではこのタイプの英語を Business English as a Lingua Franca (BELF) と呼ぶ。

また、グローバル企業の進出先である現地に多くの異民族の労働者が働いている場合、そのどれとも関わらない言葉でコミュニケーションすることが公平な印象を与え、英語がその役割を果たす場合が多い（例えばマレーシアなど）。

### 3. 経済性

社内言語を統一することは、翻訳に要する時間・労力・費用というコストの低減化をはかり、誤訳に起因する各種の損出を減少させ、社内や顧客との間のコミュニケーションを効率的にする。

### 4. 効率性

上の「経済性」と通じる部分もあるが、業務の面と英語の言語の性質という観点から説明できる。業務の観点から述べると、例えば現地駐在の日本人社員は本社からの依頼や指示が英語で送られてくれば、それを英語や現地語にその都度翻訳する必要がなくなり、重要な業務に集中できる。また言語の性質という観点からは、英語には無意味な儀礼的表現が少なく、一文の長さも謙譲語、尊敬語、丁寧語がほとんどない英文は日本文より短くて済む。

### 5. 公平性

ノンネイティブ・スピーカー同士がコミュニケーション行う場合、ある言語の母語話者と、その当該言語を外国語として使用する外国人との間で生じる言語運用能力上の優劣からくる2者間の地位の格差は、第三国の言語である英語から発達した国際商用語としての英語を用いることで消滅する。英語母語話者とのコミュニケーションでは、彼らに英米独特の言い回しを避けてもらうなど、平易な英語を使用してもらう<sup>4)</sup>。

亀田が説明する上記のような特性から、多くの場合国際ビジネスの共通語

---

4) 英語母語話者が国際ビジネスコミュニケーションの場でこのような配慮を見せない場合は多い。それは学術的には Native Speaker Problem と呼ばれ、避けるべきことであるという意識が高まっている。



として英語が選択されるものと考えられる。

#### D. 英語化に至る組織のタイプと経営者の動機

マクラムが紹介したような状況がすでに社内で見られる場合、英語を社内の公用語とするのは亀田が示したポイントから考えても自然な成り行きであろう。しかしその段階に達してはいないが、将来このタイプの企業になることを目指して英語化を推進した楽天のような企業も存在する。則定（2012）は「英語を社内公用語とする企業は、それにより国際化を行おうとする準備タイプか、外国人が経営陣に加わるといった国際化が必然的にもたらした結果タイプのいずれかである」（p. 14）と分類した上で、「最近のビジネス界の動きを見ると、結果タイプが増え、それを見ながら準備タイプも増えつつあると言える」（p. 14）と指摘している。

組織のタイプがどちらであれ、日本の企業にとり中心的な言語を日本語から英語に変える（または同等に扱う）のは負担が伴う変革である。これを達成するためには、社員研修など様々な投資が必要となる。このような言語にフォーカスした投資は「言語投資」と呼ばれる。この概念を説明する前に、大きな負担のかかる変革を実行に移す主体たる経営者について触れておきたい。彼らの動機は英語化（言語投資）の実行において重要なファクターとなる。この部分を概念化したのは亀田（1998）である。ここで亀田は「なぜビジネス言語の英語化現象が生じるのか？」と「何のために経営者はビジネス言語を英語にしようとするのか？」という2つの問いを設定し、以下の三つの命題を規定している（pp. 215-216）。

1. 経営者は、効率への希求と成長への努力という「経営者の動機」あるいは経営目的の追求とその効用の最大化をはかる。
2. 経営者は、その動機を満たし、かつ経営において最大効用がもたらされる方法を考え、その方法が明文化あるいは不文律のいずれかではあっても社内管理規則になる。グローバル企業にとっては社内共通言語を何にするのか

という問題は重要な管理規則となる。

3. グローバル企業における生産コストの低減と販売（量・利益・地域）の拡大など経営の効率化は、公用語あるいは社内共通言語の選択によって影響を受ける。

亀田は以上が成立すれば、経営者は許容された範囲内においてビジネス言語として英語を選択すると述べている（p. 16）。この「経営者の動機モデル」とも呼べる概念は経営課題としての言語選択を考える上で有効なツールである。詳細は省くが、高森（2015）はこのモデルを用いて、経営者の動機が楽天の英語化の原動力となったことを説明している。

#### E. 言語コスト対策の投資としての英語化

吉原・岡部・澤木（2001）が提唱した言語コスト・言語投資のモデルは、上で説明した「効率を希求し成長への努力」を行う経営者の直面する言語上の課題を理論的に説明するものである。彼らは英語力の大小は国際経営のパフォーマンスを左右するという観点から、英語力を経営資源として捉えた。そして言語コストを引き下げ、国際経営のパフォーマンスを引き上げるために、日本の企業は英語力を向上させなければならないと主張した（pp. 156-158）。

まず言語コストとは、日系企業が日本語による国際経営を行うことによってたらされるコストを指し、直接的なコストと間接的なコストの2種類に区別される。直接的なコストは言語を直接的な原因として生じるものであり、通訳・翻訳のコスト（p. 26）、誤解、決定の遅れ（p. 30）が挙げられている。則定（2006）これに情報の漏れも加えている（p. 27）。次に間接的なコストについて説明する。吉原・他（2001）は優秀な現地人が活躍できないこと（p. 33）、そしてインターネットによる情報の発信と受信ができずE経営から取り残されることを挙げている（p. 39）。E経営とは吉原らの造語であり、経営の様々な側面において電子情報技術を駆使する経営を指す（p. 40）。例

例えば楽天は IT 技術を活用したサービスを提供しているが、企業内のコミュニケーションにおいてもこの技術を駆使しており、吉原らが「E 経営」と呼んだ手法を活用している企業であるといえる。

ここで同社の言語コストに関して触れておきたい。社内公用語を英語にする前の楽天では、日本語中心の経営を行っていた。また海外の子会社や提携先のスタッフが来日した際、担当部署の社員が彼らとコミュニケーションを行っており、通訳を間に挟んでいた（三木谷、2012, p. 20）。三木谷はそのデメリットとして意思疎通がワンテンポ遅れる、スピード感がないという点に加え、一緒にビジネスを進めていくという一体感を持ちにくいという点をあげている。

また、同社の場合、インターネット企業であるがゆえに会社の運営基盤は完全に IT 化しており、電話や FAX を使用せず e メールあるいは社内 SNS で連絡を取り合っている。従って、トップのメッセージは海外の子会社にも瞬時に伝わるが、海外の社員は通訳・翻訳を通じてそのメッセージを受け取っていた。海外からのメッセージについても英語から日本語へ訳して、日本人に伝えられていた（三木谷、2012, pp. 20-21）。翻訳という部分は直接コストであるが、これは吉原らが間接的コストとして説明するところの E 経営とも関係するものである。楽天では上記のような言語コストが生じており、対策が必要とされていた。

言語コスト問題を解決するためにあるのが「言語投資」である。これは「言語能力（英語力）を向上させるために企業が行う努力や行動」を指し、大きく分けて直接的な言語投資（英語研修、海外留学・海外トレーニー）と間接的な言語投資（英語重視の人事、海外勤務、内なる国際化、海外子会社の社長の現地化）（pp. 157-159）の 2 つのタイプがある。

高森（2015）は、英語社内公用語化は言語コストに対応するための言語投資であると位置づけた。そして楽天が 2010 年から 2012 年にかけて推進した英語化（Englishnization）の過程でどのような言語投資を行ったか、後に説明する国際言語管理のフレームワークを用いて分析している。同フレームワー

クはもともと、企業が言語に関する方針を立案、実行、そして評価するためのものである。要は当該企業にとり、どのような言語が重要であるか、またそれがどの程度必要であるか、そしてそれを組織的にいかに活用できるようにするか、その実行のために担当者がどのようなプログラムを立案し用いればよいかを考えるためのものである。そのため、企業が直接的な言語投資を行う際に活用できるフレームワークとして位置づけることができると考えられる。

それでは間接的な言語投資を理解するためのフレームワークは存在するのであろうか。このタイプの言語投資は先に見たように英語重視の人事、海外勤務、内なる国際化、海外子会社の社長の現地化という内容であり、言語についてというよりも人事や環境などを変化させるといった側面が強い。これは組織における仕事の進め方、また組織そのものを変える投資とも捉えられる。

この点において役立つと思われるのは、コッター（2009、2012、2014）による「八段階の変革プロセス」という組織変革のフレームワークである。これら2種類のフレームワークの概要を以下に述べる。

## F. 国際言語管理と組織変革

フレームワークの説明をする前に、事例となる楽天の取り組みを直接的・間接的な言語投資の観点から整理しておこう。楽天が英語化するにあたり社内でもどのようなことを行ったかについて『週刊ダイヤモンド』（2014年1月11日、p. 24）に簡単にまとめられている。同誌によれば、楽天は1) すべての役員会議を英語で実施、2) 全ての経営会議を英語で実施、3) 毎週火曜日の朝会を英語で実施、4) 楽天用語集を作成、5) 社内資料を段階的に英語化、6) 部署ごとに英語化の進捗状況が見える化、7) TOEIC スコアを昇格要件に導入、8) TOEIC IP テストの社内実施（無料）、9) 部署ごとのスコア平均点が見える化、10) 成功事例や学習方法を共有、11) TOEIC 対策セミナーの実施、12) e ラーニングの導入、13) スピーキングテストの導入、14) 社内ス

ピーキングレッスンの実施、15) セブ島への短期留学プログラムの実施という、15の項目を実施している。

言語投資の観点から見れば、直接的なものは従業員の英語力向上に直結している4、5、8、9、10、11、12、13、14、15であり、間接的なものは業務に関連する1、2、3、6、7である。補足説明が必要であろう。部署ごとの成果をオープンにする点において、6番と9番は似ているところがある。しかし、6についてはいわば「内なる国際化」がどの程度進んでいるかを部署ごとに確認するための方策であり、間接的な投資の一環と位置付けられる。また9については英語研修や個人学習の成果の発表で、これは直接的な投資の一部である。

これらの投資を行う上において、楽天は仕組みづくりを行った。直接的な言語投資について言えば、国際言語管理の枠組みを用いると理解がしやすい。国際言語管理は一般的に以下の7つの手順で構成されている（本名・猿橋、2010, p. 140）。

1. 言語管理チームの発足
2. 言語管理アウトラインの決定
3. 言語環境分析・ニーズ分析
4. 言語現有能力分析・強み弱み分析
5. 言語対応プログラムの提案と決定
6. 対応プログラムの実施とモニタリング
7. 一連の言語管理実践の成果分析

本名・猿橋（2010）はこのステップについて、各項目を完全に終えてから次に行くというものではなく「普段の循環の中で繰り返し見直されていくもの」（p. 140）とし、また「ほぼ同時に取り組まれるものや、前後するものもある」（p. 140）と説明している。

高森（2015）は国際言語管理のフレームワークを援用し、楽天の直接的な

表3 楽天における国際言語管理

楽天における国際言語管理の手順	内 容
言語環境・ニーズ分析	三木谷が、日本の GDP 比率が落ち込むことを予測するゴールドマン・サックス・グループ経済調査部が作成したレポートと、日本の人口が将来的に減少する予測を示した国立社会保障・人口問題研究所の推計を目にしたことをきっかけに、日本を中心とした経営に危機感を抱き、外国のマーケットに目を向ける。
言語アウトラインとプログラムの決定	三木谷が重役会議において「来週から英語で（重役）会議をする」と述べる。また「朝会」において2年後に社内公用語を英語にすると宣言する（アウトライン）。まずは TOEIC のスコアを重視し、役職に応じてターゲットスコアを設定（プログラム）。スコアに到達しないと待遇に影響すると述べる。
言語管理チームの発足	社内公用語英語化推進プロジェクト（Englishnization Project）チームが設置される
言語現有能力の分析	2010年5月の段階で、英語によるコミュニケーションが可能な社員は全体の10%程度と見積もる
モニタリングと改善	筆記試験の TOEIC のみならず、スピーキングテストの Versant を導入する。また英語学習費用は社員の個人負担というそれまでの方針を見直し、全社員に内田洋行の TOEIC 対策用 e ラーニングコースを無料で提供する。基準点をクリアしていない新入社員を一部、フィリピンのセブ島への語学研修へ派遣する。

出所：高森（2015）より筆者作成。

言語投資について分析を試みた。楽天の取り組みは言語管理のフレームワークと親和性の強いものである。しかし、同フレームワークの一般的な手順と比較すると、やや異なる個所がある。以下はその内容を示したものである。

同社は従業員の TOEIC のスコアを開示するなど、対応プログラムがどの

ような結果を生んだかについてモニタリングを頻繁に行い、必要な修正を行っている。同社の英語化はニーズ分析やプログラムの選定に関して、厳密な手法を取ったとはいいがたいものの、PDCA サイクルを回しプロジェクトを進めたと言える。

次に、間接的な言語投資を理解するため、コッターによる組織変革のプロセスを見てみよう。コッターは様々な企業を調査した結果、必要な変革に成功した組織は以下に示す八段階のステップを踏んでいることを発見した。

- (1) 危機意識を高める
- (2) 変革推進のための連帯チームを築く
- (3) ビジョンと戦略を生み出す
- (4) 変革のためのビジョンを周知徹底する
- (5) 従業員の自発を促す
- (6) 短期的成果を実現する
- (7) 成果を活かして、さらなる変革を推進する
- (8) 新しい方法を企業文化に定着させる

コッターは、成功を収める変革は、八つのすべての段階が上に示した順序に沿って遂行されると述べている。たとえ一つの段階をスキップしても、あるいは各段階で成果を築かずに先を急ぎ過ぎても、間違いなく問題が発生するという（2014、p. 47）。しかしその一方で「各段階がある程度、並行して進むのは自然なことだといえる」（2012、p. 93）とも述べている。このあたりは現実に進んでいるプロジェクトの経過を観察し、必要に応じて当事者が判断するものと解釈できる。コッターの組織変革の観点から見ても楽天は独自の順序でプロジェクトを進めたようである<sup>5)</sup>。

国際言語管理と組織変革のフレームワークを比較すると、前者には危機意

---

5) ここに書かれた内容はあくまでも楽天の社長という当事者が述べていることであり、実際に英語化が全社において徹底されているかどうかについては触れない。

表4 組織変革フレームワークから見た楽天の英語化

楽天の変革過程	内 容
ビジョンと戦略を生み出す 変革のためのビジョンを周知徹底する (コッターのフレームワークではそれぞれ3番目と4番目に行われる手順)	もともと「世界一のインターネット企業になる」というビジョンが同社にはあった。それを達成するために2012年に英語化に踏み切ると2010年における同社の朝会において三木谷が発表する。
変革推進のための連帯チームを築く (コッターのフレームワークでは2番目に行われる手順)	社内公用語英語化推進プロジェクト (Englishnization Project) チーム設置
危機意識を高める (コッターのフレームワークでは1番目に行われる手順)	社の食堂のメニューや資料、朝会、会議などを英語化に加え、TOEICのスコア重視の人事を行う方針を周知する（実際に目標スコアに到達できず昇進できなかった社員もいた）。また従業員は日本人同士であっても英語でコミュニケーションを行うよう指示し、英語オンリーの環境作りを行う。楽天においては、変革推進のためのチーム発足前に英語化された会議もある
従業員の自発を促す (コッターのフレームワークでは5番目に行われる手順)	従業員に自費で英語学習をさせる方針（後に撤回）でプロジェクトを進める。また事業部単位の競争促進による自主的な英語学習方法の構築やグループの発足が行われる。
短期的成果を実現する (コッターのフレームワークでは6番目に行われる手順)	社員のうち90パーセント以上がTOEICのターゲットスコアを達成する
成果を活かして、さらなる変革を推進する (コッターのフレームワークでは7番目に行われる手順)	第1段階ではTOEICを含めたテストによる評価を行った。第2段階では英語教育に力を入れた。外部の講師を招く、英語関連のイベントを開催するなどの取り組みが行われた。そして第3段階では第1と第2段階で引き上げられた英語力を実際に会社で使えるよう環境を整備した（楽天流、pp. 28-29）
新しい方法を企業文化に定着させる (コッターのフレームワークでは8番目に行われる手順)	2012年7月の完全英語化

&lt;筆者作成&gt;



識を高めることにより変革の必要性に従業員に訴えるという点、ビジョンを築く点、そして従業員の自発という点が明確には含まれていない。しかし言語管理はこれらがすでに行われていることを前提としているモデルであるという捉え方もできる。ただ、両方のフレームワークに欠落しているのは、英語化に伴い生じることが予想される問題についていかに対処するかという視点である。母国語ではない言語が組織の公用語となった場合、様々なデメリットが引き起こされることが想定される。その問題の部分を以下に見ていく。

### Ⅲ 英語化で生じるデメリット

#### 1. 先行研究

先行研究では、英語が日本企業における経営の中心言語になった場合にどのような問題が生じるかについて様々な指摘が行われている。まず吉原・岡部・澤木（2001）は次のようなデメリットをあげている（p. 187-190）。

- (1) （日本人が）英語を使うと時間がかかる（内容の理解、また発信内容作りなど）
- (2) 情報量（特に発信量）が減少する（英語の単語力や表現力不足など）
- (3) 情報の質、意思決定レベルの低下
- (4) 心理的ストレス（母語ではない言語をつかうことの精神的負担、頭脳の疲労度、外国人コンプレックス）

次に、楽天の英語化について調査したニーリー（2012）は以下の問題を指摘している。これらは「英語をグローバルな公用語とする規定から生じるコスト」であるという。

- (1) 言語の変更は常にショックを与える
- (2) ルールの順守にムラがある
- (3) 社員が自信を失う

- (4) 雇用の安定が危ぶまれる
- (5) 社員が抵抗する
- (6) 業績に悪影響が出る

これらの問題は、社員の心理に関するものと、組織の業績や安定に関するものの2種類に大別できそうである。例えば吉原らがあげる心理的ストレスと、ニーリーのいう言語の変更が与えるショックや社員が自信を失うという問題は、社員の心理に関する問題である。また吉原らのいう情報量の減少や意思決定レベルの低下、そしてニーリーがあげる雇用の安定や業績への悪影響は、組織の業績や安定に関係する問題である。ルール of 順守にムラがあるというのは言語投資が不完全であったことを意味し、放置すればコストのみがかかったことを意味するので、組織の業績と安定に関係する問題に分類できる。

## 2. 英語化による問題

先に吉原・岡部・澤木(2001)とニーリー(2012)が指摘した英語化によって生じる問題点を紹介した。それは大きく分けて従業員 of 心理に関係する問題と、組織の業績と安定に関係する問題とに大別できると考えられる。楽天の場合それがどのように現れたか、主に三木谷による『たかが英語!』と『楽天流』を手掛かりに見ていく。

### a. 従業員の心理に関係する問題

#### (1) 時間的コスト

英語化のため、社員たちは厳しいスケジュール管理を要求された。そのため、社員たちは家族と接する時間や睡眠時間が減ったことを不満に感じていた。

#### (2) 文化的な影響

日本の伝統的な上下関係が乱され、例えば40代の上級管理職が20代、30代

の若手社員からなるグループを率いるというそれまでの状況が完全に変化するという事例が発生した。英語化推進以前は若手社員をチームの一員としてうまくコントロールしていた上司が、英語力が不十分であることから自分の統率力に自信を失い、英語が堪能な部下を恐れるようになった。

### (3) 英語と仕事の関係から生じる不満

従業員の中には、次に示すような深刻な不満を抱いた者もいる。例えば、多忙なエンジニアたちはいくら一生懸命働いても英語がしゃべれなければ昇進できるチャンスがないと考え、意欲を失った。その他にも楽天には多大な利益をもたらしているはずなのに、英語の能力が低いために昇進できないという、普段の努力が評価されないことに対する苛立ちも見られる。この点と関連し、ある人の意見が採用されたのは内容が良かったのではなく、英語の表現力がすばらしかったからではないかという疑心暗鬼もあった。さらに業務上英語を必要としない従業員の中には、英語化に対する疑問やフラストレーションを抱える者もいた。

## b. 組織の業績や安定に関する問題

### (1) 生産性の低下

職場での英語使用が始まり、社員たちは英語化プロジェクトが始まる以前に比べ、同じ業務に多くの時間を費やすことになった。例えば2010年4月に行われた英語による最初の取締役会議は、終了するまでに普段の2倍の時間である4時間を要した。また別の事例として、一部の従業員はTOEICの点数が足りないという理由から、勤務時間内に英語の勉強をすることになった（特別英語レッスンと呼ばれる）。部署から社員が勉強のために抜けると、その分を他の人間がカバーすることになり、部署の負担が増した。

上に示した数々の問題点は、今後外国語を社内公用語として採用する日本企業にとり、重要な示唆を与えるものと思われる。

## IV 今後の課題

本稿では、企業の英語化に関係する先行研究のレビューを行い、理論的観点から楽天の事例を見た。同社の英語化はある程度計画的に実行され、スムーズに進んだ部分もあれば、その過程において生じた問題もある。企業の英語公用語化は単に言葉の問題だけではなく、組織のあり方を変える重要事項である。従って言語の問題は経営上の重要な課題と位置づけられる。本稿では楽天の事例を通じて従来の英語化についての概念を検討し、その不足部分を理解した。英語化がもたらす負の側面は先行研究で指摘されてはいたものの、新たにこのプロジェクトに取り組む企業も同様の問題に直面した。

この段階で言えるのは、英語化は明確な目的のもと適切なステップで進め、資源としての社員の英語能力を高めつつ（直接投資）、それが実際に業務に活かされる環境を作り（間接投資）、その実行過程における混乱を最小限に留めるよう推進させる必要があるということである。ここにおける筆者の主張は単純である。日系企業が社内の公用語を英語化する際（それが準備タイプであれ結果タイプであれ）、過去の事例に学び、自社に合う英語化を目指す必要があるということである。そのプランを策定する際は、これまで確認できた問題にあらかじめ対処できるような仕組みを考える必要がある。例えば英語化が従業員心理や組織の業績に与える影響について本稿の後半部分で示したが、このような問題を予防、あるいはたとえ発生しても大きなダメージが残らないようにするモデルの構築が求められる。

そのような理論化が進む前に、場合によっては不要な英語化を推進してしまう企業が出てくるかもしれない。その懸念がある場合は、次の基本的な問いが役立つと思われる。楽天を詳細に調査した Neeley (2017) は組織の言語を選択するリーダーは以下の点を考慮する必要があると指摘する (p. 130)。

1. Is language important for the critical tasks or the basic work that the organization must do well in order to create distinct value for stakeholders?

2. Is the organization serving customers globally?
3. Is the organization expanding globally?
4. Do members of the organization need to collaborate across borders?
5. Does the organization need to standardize platforms?

Neeley は、組織が特定の言語を公用語として選択するための有効なガイドラインを提供しているように思われる。企業は、その目指す方向を考慮せず組織の主要言語を選択してはならない。

(筆者は関西学院大学商学部助教)

#### 参考文献

- 亀田尚己 (1998) 「経営者がビジネス言語を英語化する動機について」『同志社商学』、49(4)、197-227.
- 亀田尚己 (2003) 『国際ビジネスコミュニケーションの研究』文真堂.
- 亀田尚己 (2006) 「国際ビジネスコミュニケーションの費用効果分析」『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』、65、3-13.
- 亀田尚己・佐藤研一 (2014) 『グローバルビジネスコミュニケーション研究』文真堂.
- 小林一雅 (2011) 『「組織英語力」の作り方』東洋経済新報社.
- 小林一雅 (2014) 「英語社内公用語化に関する一考察」『文学・芸術・文化：近畿大学文学芸学部論集』、26(1)、122-142.
- 佐藤洋一 (2014) 「企業における英語教育の現状と改善点：日本企業3社の比較から」『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』、73、45-52.
- コッター、J. P. (村井章子訳) (2009) 『企業変革の核心』日経 BP.
- コッター、J. P. (梅津祐良訳) (2014) 『企業変革力』日経 BP.
- コッター、J. P., コーエン、D. S. (高遠裕子訳) (2012) 『ジョン・コッター1の企業変革ノート』日経 BP.
- 高森桃太郎 (2015) 「日系企業における英語社内公用語化の手順と管理体制：楽天の事例」『同志社商学』、67(1)、63-78.
- 則定隆男 (2006) 「競争優位としての言語力～個人、企業、国の3つの次元～」『国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報』、65、23-32.

- 則定隆男（2008）『ビジネスのコトバ学』 日本経済新聞出版社.
- 則定隆男（2012）「英語の社内公用語化を考える」『関西学院大学商学論究』、59(4), 1-32.
- 辻勢都（2008）「企業における効果的な英語教育の具体化—言語監査的アプローチの活用—」『自由が丘産能短期大学紀要』、41, 55-66.
- ニーリー、T.（2012）「英語公用語化は必要か」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、37(10), 26-37.
- 本名信行・猿橋順子（2010）『国際言語環境の認識と対応：企業・行政における国際言語管理の考え方』アルク.
- 本名信行・他（2011）『国際言語管理の意義と展望：企業・行政における実践と課題』アルク.
- 本名信行・他編（2015）『企業・大学はグローバル人材をどう育てるか』アスク出版.
- 三木谷浩史（2012）『たかが英語！』講談社.
- 三木谷浩史（2014）『楽天流』講談社.
- 森山進（2011）『英語社内公用語化の傾向と対策』研究社.
- 吉原英樹・岡部曜子・澤木聖子（2001）『英語で経営する時代』有斐閣.
- 吉原英樹（2011）『国際経営』[第3版] 有斐閣.
- 楽天株式会社「楽天の歴史」（<http://corp.rakuten.co.jp/about/history.html>）
- Neeley, T. (2017). *The Language of Global Success*. NJ: Princeton University Press.